

小・中学校の「学校評価」に関する研究

倉田 信男¹ 石田 栄² 小坂井昭吾³
 上田 順二⁴ 小山 玲吉⁵ 砂塚 昭二⁶
 二宮 貞夫⁷

1 はじめに

「学校管理」とか「学校運営」等のことばに代わって、最近では、「学校経営」とか「経営者としての校長の資質」といったことばが、すっかり耳なれたものになった。それはさらに「学校経営の現代化・近代化」「経営のシステム化・最適化」といったことばで、われわれにエスカレートしている。

「民主主義」「文化国家」と同様、「学校経営」もことばとしてはすっかり定着したが、はたしてその実体はどうであろうか。

「効果的であること、それが経営者の職務である。¹⁾」とドラッカーはいう。

確かに「効果＝望ましい結果、よい結果、所期の成果」をあげることが、経営の目的であり、経営者としての条件である。したがって「効果性」を欠いた場合、それは経営とよべず、経営者失格といってよい。

しかし、ドラッカーは「経営者は本来、彼の仕事の遂行において効果的であることを期待されているのである。それにもかかわらず非常に効果的な経営者というものが人目をひくという事実は、このような人間が、一般に経営者の間にはそれほど多くはないということを示している。²⁾」と述べている。

その効果が、主として具体的・数量的な効果、つまり収益効果で示される企業経営においてすら、その傾向があるとするならば、人間を対象とする総合的・質的な効果、計量化しにくい効果性に取り組んでいる学校経営は、この傾向がさらに加わることも予想される。

そこで、学校経営においては、その効果性のたしかめに、企業経営以上の努力を払わなければ、「学校経営」はことばとしては存在し得ても、その実体はきわめて空虚なものに終わるに違いない。

したがって、学校経営の場合も、その経営活動の全体なり各パートの効果を、測定し、判定し、たしかめることが欠くことのできない要件となる。

ところで、「学校評価」という場合は、もう少し厳密さを加えなければならないようである。

それは、「学校全体を対象として、一つの組織体としての学校が、その機能をどの程度に果たしているかを、包括的に、しかもできるだけ客観的に判定し、それに基づく学校活動の全般について、改善の必

1. 新潟県立教育センター

2. 西頸城郡・青海小学校

3. 見附市・見附小学校

4. 新潟市・東山の下小学校

5. 東頸城郡・菱里中学校

6. 柏崎市・北鯖石中学校

7. 北蒲原郡・亀代中学校

要な点を発見し、改善方策を総合的・有機的観点から立てるのに役だてる活動である。³⁾」という定義、または「教育の目的に照らし、個々の学校が、その本来の機能をどの程度果たしているかを、総合的・客観的に判定し、それに基づく学校活動の全般についての改善方策を、総合的・有機的観点から立てようとする意図をもってなされる、学校全体を対象とする評価である。⁴⁾」というほぼ似通った定義で一般的に理解されている。

いずれにせよ、学校の活動や効果を、「管理・運営」の視点に加えて、「経営的」な視点で見直すこと、さらに「経営的」視点についても「現代化」とか「最適化」といった発想の転換が要請されていることを考える時、学校経営の診断や学校評価が新鮮さを加えて検討されなければならない。

Ⅱ 研究のねらいと手順

以上のことから、共同研究のテーマとして「学校評価」を取り上げ、次の項目・手順で研究を進めた。

- (1) 「学校評価」の意味や問題点を明らかにする。
- (2) 県下の「学校評価」の現状、実態を調査によって明らかにする。
- (3) 学校経営診断項目(試案)を作成する。
- (4) この試案を研修員の6校で試用し、評点結果等から項目の妥当性、有用性を確かめる。
- (5) 上の6校のうち3校の診断結果を考察する。

Ⅲ 学校評価の意味や問題点をどうとらえたか

1. 戦後の学校評価

昭和21年の春、第一次米国教育使節団が日本の教育改革を勧告し、翌22年3月には教育基本法と学校教育法が制定され、4月から新学制が発足した。戦後の日本の教育は、あらゆる面でアメリカの指導や指令をぬきにしては語れないが、「学校評価」も例外ではない。

教育長・指導主事等を対象に、米人講師を含む講師団によってなされた「教育指導者講習会(IEFL)」において、これからの教育行政・学校管理を進める上で、「学校評価」の重要性が力説されている。

昭和25年に創刊された県教育月報を見ると、25年6月号(第3号)に第四回IEFL仙台会場では農業教育の協同評価についてCIEネルソン氏、IEFL講師ピーチリー女史から指導があったことがしるされている。

さらに、昭和26年8月号の月報では、東北地区中等教育研究集会(26年6月13日~19日盛岡市開催)の報告が載せられているが、15部会の構成の最初に「第一部会—学校評価」の記事が見られる。「評価の新部面として学校評価がとり上げられた。文部省の『学校評価の基準と手引』には個々の学校に対し、その教育計画や教育活動の実際を整理し改善しようという意欲をよび起こさせ、もって個々の学校にすぐれた点と改善を要する点とを明らかにすることを得させ、これに基づいて学校が自ら成長し向上しようとするにあたって、正しい改善の方法を示唆することにあると述べているのは、学校評

価の機能を端的に言い表わしているものである。そこで学校評価には学校自らが行ういわゆる自己評価と、外部の援助による訪問委員会の評価とがあるが、できれば学校が校長を中心として全教職員が一体となり、学校の実態のあらゆる部面にわたって評価し、望ましい改善と建設へ努力しようとするのがよいのであって学校評価のねらいはそこにあるのである。しかし自己評価というのは、往々にして独善的となり、安易な評価を行いがちになるので、この評価に客観性を持たせる意味で訪問委員会による評価が行われる。

訪問委員会が評価を行うに当たって大切なことは、評価の基準を尺度にしてむりに押しつけて評価するというのではなく、学校独自の教育方針や地域環境等を十分考慮し、学校の実態を承知した上で総合的見地に立って評価しなければならない。また学校を評価することが、学校の格付けをする資料という不安感をもたせたり、あるいは檢察的態度で学校にのぞむことは厳に慎まなければならない。⁵⁾と報告し、さらに、岩手の黒沢尻中を対象に、(1)教育課程、(2)教科指導、(3)生徒指導、(4)教職員、(5)施設、(6)管理、(7)生徒指導、(8)図書館、(9)成果の9領域について参加者全員が評価のデモンストレーションを実施したと記されている。

この記事に見られるように、この年（26年）の6月に文部省から「中・高校の学校評価の基準と手引」（試案）が、B5版199ページの冊子として刊行された。この基準は領域数は上の九つであるが最小の項目である着眼点は824項目にわたるきわめて精緻な構成となっている。

この文部省試案の刊行を契機に、その後栃木県教委の小・中・高校用、山梨、千葉県教委の小・中学校用のほか、東京、埼玉、茨城、長野、静岡、愛知、京都、兵庫、福岡、長崎、鹿児島等の各県において評価基準が作成された。本県では昭和30・31年の第四次研究指定で豊栄地区（葛塚小・中・太田小）と長岡地区（大島小・南中）がこのテーマに取り組んでいるが、そのほかには積極的な姿勢が見られない。こうした学校評価の停滞は、あえて本県だけでなく全国的な傾向だったようである。吉本二郎氏はその理由を「①学校評価が学校の格づけや校長・教職員の勤務評定に利用されるのではないかという懸念のあったこと。②学校の経営組織が不明確で、教職員の教育目標に対する関心が乏しかったこと。③学校を取り巻く教育条件があまりに貧弱で学校評価以前に解決すべき問題が山積していたこと。④評価基準や評価方法に問題のあったこと⁶⁾」などと指摘されている。

「学校評価」を必要としたアメリカの地方分権的な教育制度に対し、日本のそれはアメリカの指導を受けながらもきわめて統一的で整然としたものであった。こうした基盤の相違のほか吉本先生が指摘された条件が加わり、学校評価は定着しなかった。とくに評価基準の項目は、文部省試案の影響を受け、一般的にまわめて精緻で問題があった。秋山陽太郎氏（北海道研究所）の調査によると、空知教育振興会基準476項目（昭和26年）十勝教育研究所450項目（昭和29年）釧路教育研究所571項目（昭和31年）山口県教育研究所399項目（昭和36年）等であり、多忙な現場では抵抗があったのではないかと考えられる。

2. 学校評価の見直し

こうして一度はほとんど忘れ去られたかに見える「学校評価」であるが、昭和40年代にはいって再

び関心が持たれるようになってきた。

その最大の理由は近代経営学の基本原則の一つであるマネジメント・サイクルの考え方を学校経営にも導入したことであろう。Plan→Do→Seeのサイクルを、See→Plan→Do→Seeとして評価機能をいっそう重視したいという考え方もあり、「学校評価」の再認識が全国的に広がっていった。

東京都の教育委員会は、昭和39年度から3か年にわたり「学校評価基準」の小・中・高校用を作成した。つづいて昭和42年度から国語・算数・数学、43年度→社会・理科、44年度→音楽・図工・美術・工芸・書道、45年度→体育・技術家庭等教科の「学校評価基準」を発表し注目された。

このこともあずかって、他の府県でも研究組織を設置して、学校評価研究に取り組むところが多くなり、青森県教委(昭40) 学校経営コンサルティング研究会(41年) 山形県教育研究所(42・43年) 岐阜県教育研究所(43年) 等のほか千葉・埼玉・兵庫・鳥取・岡山・広島・愛媛・大分・鹿児島各県、札幌・大津・船橋等の各市において、教育委員会、教育研究所、または校長会、教頭会等を中心として評価基準が作成された。

こうした昭和40年以降の評価基準では、それ以前のものに比べると項目数(観点)が相当少なくなっているが、逆に領域はふえる傾向が見られる。このことについて秋山陽太郎氏は「1962年以降の領域の広がりには、教育課程の改訂の問題もあるが、ようやく学校評価の機能が、学校の教育・経営管理活動と密着してきたことを示唆しているといえないであらうか。」⁷⁾と説明している。

そこで問題となるのは、学校評価の対象となる領域の構成である。

3. これからの学校評価

学校評価は、最初の定義で、「学校全体を対象として」「学校活動の全般について」と規定した。学校全体は学校活動の全体と言い替えることもできよう。この学校活動は二つに分けて教育活動と経営活動に区分することができる。また前者を直接的な教育活動、後者を間接的な教育活動と表現する場合もある。さらに経営活動を、①教育条件の整備のあり方と ②教育条件・組織の経営的操作に区分し、教育活動を ③教育課程の三領域の指導活動(課程としての教育活動と規定する人もある。) ④三領域以外の指導活動(機能としての教育活動という表現をとる人もある)に分けることもできる。

そこで「従来の学校評価では、この経営活動の評価と教育活動の評価とが平面的に羅列され、両者の関連構造が明らかにされないところに問題があった。経営活動と教育活動を意識的に区分し、この両者がどのように関連しあっているかを分析的にとりあげて構成された評価領域が考えられることが、学校活動の問題点を明確にし、改善計画を具体化する上で有効であらう。」⁸⁾という指摘が見られる。これに対し、「学校評価は学校経営についての評価であると、これを狭く考える傾向が少なからずみられる。しかし学校の行う活動の中心はいうまでもなく教育活動であって、学校評価によって実現をめざすのも学校教育の改善である。(略)総合的学校評価は、経営活動の評価のみにとどまるものでなく、教育活動の評価に重点をおきつつ、同時に経営活動を教育活動との有機的関連に留意しつつ評価するものであって、学校評価の中心目的は、あくまでも学校教育の改善にある。」⁹⁾という多少ニュアンスの異なる見解もあり、現場の学校では、この考え方に賛成の向きが多い。

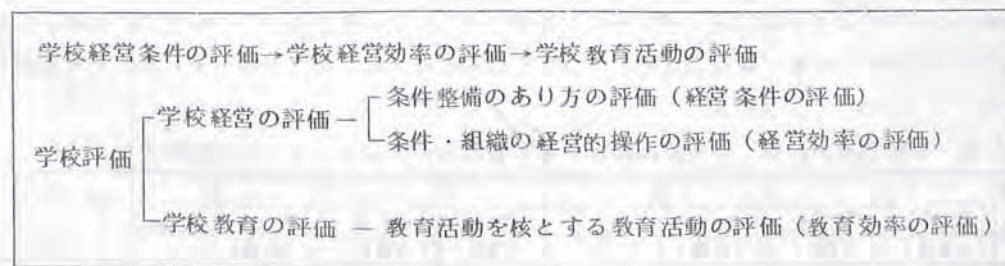
今回、私たちが作成した経営評価（試案）についても県下のある学校から「経営評価の性格からしてしかたのないことかもしれないが、第三者として冷たい目でよその学校を眺めている感が強い。自分自身がその中でどう運営に参加したらよいのか苦しんでいる状態の血の通ったものにならないだろうか。そのためには、各分野の項に関連する教育活動を2～3追加したらどうだろう。たとえば教育計画の分野で重点目標がどの程度達成されたかなどの項目が入ったら、ずっとあたたかいものになるであろう。」という意見が寄せられたが、教育活動と経営活動の評価の関連についての現場の代表的な考え方といえよう。さらに「評価の効用・関心とからんで、校長は経営管理面の人的・物的条件や領域の評価を重視し、教師の側は〔教授＝学習課程〕の教育（活動）評価を重視するという断層を生み出すことになり『役立たない』という批判や『こんなはずではなかった』という誤解を生じ、改善点の発見・方策の樹立という評価の目的に到達せず、形式的実施にとどまるという現実をも生み出しているといえないだろうか。」¹⁰⁾という指摘もきわめてうなづける意見である。東京都教委、山形県研究所等の基準は二つの活動の関連について、教育活動に視点をおいて、それにかかわる経営管理面の活動を領域としておさえ作成されているといわれる。これに対し、評価の総合性・包括性を踏まえながらも、教育活動と経営活動を一応区分して、診断し評価したいとする考え方もある。

いずれにせよ、学校評価における両者の関連について、決定的な理論、明解な方法は確立されていないように思われる。

ところで、冒頭で述べたように学校経営では、シスラム化、最適化研究等が盛んに叫ばれるようになった。これらの理論は、まだ現場の学校にとっては、現状からは遠く、親しみやすいものとはなっていないが、その研究が進み、確かなものになっていけば、学校評価も新たな視野が開けるのではないだろうか。ことばをかえれば、シスラム化、最適化の視点で学校評価を考えることが一つの方向でないかと思う。

このほか、評価の項目数ともからんで微視的・巨視的な手法の問題があり、さらには吉本先生の指摘された、学校経営組織が不明確なこと、学校を取り巻く諸条件の不備もじゅうぶんな解決を見ているとはいいがたい。これらの問題点が学校評価の今後に横たわっている。

そこで、私たちは、評価領域の構成について、下の高野桂一氏の考え方をとり¹¹⁾、とくにその中の



条件・組織の経営的操作の評価＝経営効率の評価に視点を置いて、評価項目試案作成の研究を進めたわけである。

Ⅳ 実態調査からみた本県の学校評価の現状と問題点

1. 実態調査のねらいと内容・方法

(1) 実態調査のねらい

どこの小・中学校でも、年度末近くなると「教育目標が達成されたかどうか」を中心に、学校の諸活動の点検・反省のための話し合いが持たれているに違いない。もう少ししていねいな学校では、項目をきめてアンケートや反省記録をとり、それを学校経営改善のための職員会議の資料として活用されていると思う。こうした学校評価の形は、きわめて素朴くであるだけに、広く一般的であり永続性があると予想される。

一方では、前に述べたような評価基準に基づく学校評価の形もある。本県では、川西町教頭会、佐渡郡教頭会の基準のほか、学校の労作になる独自の自校評価基準がいくつかは見られるが、県の教育委員会・研究所としての取り組み方はきわめて弱く、この面の理解は進まなかったのではないかと考えられる。

そこで県下の各小・中学校の学校評価の実態や問題点をとらえ、学校評価の改善に役立てたいというねらいでこの調査を実施した。

(2) 調査内容について

調査は下記の7つの内容について行った。

- | | |
|-----------------|----------------------------|
| ① 学校評価の実施の時期・回数 | ⑤ 学校評価に対する教職員の参加意識・共通理解 |
| ② 学校評価の方法・様式 | ⑥ 学校評価の領域 |
| ③ 学校評価のための組織 | ⑦ 自校の学校評価の問題点ならびに本調査に対する意見 |
| ④ 学校評価に参加するメンバー | |

(3) 調査方法について

- ① 調査方法、対象、期日

調査方法は質問紙法で行い、選択しと自由記入を併用して実施した。

調査対象校は小学校は6学級以上、中学校は3学級以上とし、回答を校長または教頭をお願いした。回答をいただくにあたっては、無記名、そして、研究のみに使用し、校名等は公表しない点を配慮しお願いした。

- ② 回答校数、学校規模の区分（分校は除き、本校数のみ）＜以下、()の中は％を示す＞

項目	小・中別 学校規模	小 学 校				中 学 校				合 計
		6～8 (小規模)	9～18 (中規模)	19～ (大規模)	計	3～5 (小規模)	6～15 (中規模)	16～ (大規模)	計	
学校数 ④		368校	146	92	606	86	179	57	322	928
抽出校数 ⑤		130	60	40	230	30	65	25	120	350
B A (%)		(35.3)	(41.1)	(43.5)	(38.0)	(34.9)	(36.3)	(43.8)	(37.3)	(37.6)
回答校数 ⑥		79	40	26	145	24	53	20	97	242
C B (%)		(60.8)	(66.7)	(65.0)	(63.0)	(80.0)	(81.5)	(80.0)	(80.8)	(71.9)

二学期間もない多忙な時期であったが、全体で72%、242校から回答をいただいた。回答率は小63%、中81%で、中学校の方が上回ったことが注目される。小学校の小規模校にとくに未回答が多いが「学校評価」が小規模校になじまないことを物語っているのかもしれない。

2. 調査結果と考察

(1) 学校評価の実施の時期・回数について (該当する箇所に○をおつけください。)

ア	1学期	(4月	5月	6月	7月)
イ	2学期	(8月	9月	10月	11月 12月)
ウ	3学期	(1月	2月	3月)	

(表1) 評価の時期・回数 (1校から2回・3回の反応のためパーセントは100%を超える。)

項 目	小・中別 学校規模	小 学 校				中 学 校				合
		6～8 (小規模)	9～18 (中規模)	19～ (大規模)	計	3～5 (小規模)	6～15 (中規模)	16～ (大規模)	計	計
学校評価実施の時期										
ア	1学期	62 (78.5)	30 (75.0)	20 (76.9)	112 (77.2)	19 (79.2)	43 (81.1)	11 (55.0)	73 (75.3)	185 (76.3)
イ	2学期	59 (74.7)	33 (82.5)	20 (76.9)	112 (77.2)	23 (95.8)	42 (79.2)	17 (85.0)	82 (84.5)	194 (80.8)
ウ	3学期	78 (98.7)	39 (97.5)	26 (100)	143 (98.6)	23 (95.8)	53 (100)	20 (100)	96 (99.0)	239 (99.8)
	無 答	1 (1.3)	1 (2.5)	0	2 (1.4)	1 (4.2)	0	0	1 (1.0)	3 (1.2)
回数										
1	回	18 (22.8)	5 (12.5)	4 (15.4)	27 (18.6)	3 (12.5)	10 (18.9)	6 (30.0)	19 (19.6)	46 (19.1)
2	回	5 (6.3)	2 (5.0)	0	7 (4.8)	2 (8.3)	1 (1.9)	2 (10.0)	5 (5.2)	12 (5.0)
3	回	48 (60.8)	26 (65.0)	17 (65.4)	91 (62.8)	16 (66.7)	34 (64.2)	11 (55.0)	61 (62.9)	152 (62.8)
4	回	4 (5.1)	2 (5.0)	0	6 (4.1)	3 (12.5)	6 (11.3)	0	9 (9.3)	15 (6.7)
5	回以上	3 (3.8)	2 (5.0)	1 (3.8)	6 (4.1)	0	2 (3.8)	1 (5.0)	3 (3.1)	9 (3.6)
	無 答	1 (1.3)	3 (7.5)	4 (15.4)	8 (5.5)	0	0	0	0	8 (3.5)
校 数		79	40	26	145	24	53	20	97	242

実施時期でいちばん多いのは、なんといっても3学期である。ほとんど全ての学校が実施している。また3学期だけでなく1学期、2学期にも実施している学校が75%以上もある。このことから県下の学校の70%近くは学期ごとに評価を実施しているといえよう。

実施回数の統計も、実施時期を裏付ける数字になっている。3回以上が60%～75%近くあって、

学期ごとに評価していることを示している。

学校規模による差はほとんど見られないが、年1回というのが小規模小学校と大規模中学校でやや多い。小規模小学校の場合は、少人数のため日ごろの対話が多く、学校評価のための話し合いの回数をそう必要としないとも考えられる。大規模中学校は逆に教職員数の多いことが原因と思われる。

(2) 学校評価 (または反省) の方法・様式について (該当するものに○をおつけください。)

- ア 話し合い(反省会)がおもな方法である。
- イ 自由記述のアンケート・記録を提出してもらい、それをもとにして話し合い反省・評価する。
- ウ 項目を定めてアンケート・記録をとり、それをもとにして話し合い反省・評価する。
- エ 評価基準にもとづいて調査紙に記入してもらい、それをもとにして話し合う。
- オ その他 ()

(表2) 評価の方法・様式 (1校から2つ・3つの反応もあるためパーセントは100%を超える。)

項目	小 中 別 学 校 規 模	小 学 校				中 学 校				合 計
		6～8 (小規模)	9～18 (中規模)	19～ (大規模)	計	3～5 (小規模)	6～15 (中規模)	16～ (大規模)	計	
ア 話し合い		11 (13.9)	2 (5.0)	2 (7.7)	15 (10.3)	3 (12.5)	8 (15.1)	0	11 (11.3)	26 (10.8)
イ 自由記述の アンケート		11 (13.9)	6 (15.0)	7 (26.9)	24 (16.6)	2 (8.3)	8 (15.1)	3 (15.3)	13 (13.4)	37 (15.0)
ウ 項目を定め てアンケート		53 (67.1)	29 (72.5)	16 (61.5)	98 (67.6)	17 (70.8)	39 (73.6)	10 (50.0)	66 (68.0)	164 (67.8)
エ 評価基準に もとづいて		12 (15.2)	5 (12.5)	2 (7.7)	19 (13.1)	2 (8.3)	4 (7.5)	3 (15.0)	9 (9.3)	28 (11.2)
オ その他		2 (2.5)	1 (2.5)	1 (3.8)	4 (2.8)	0	1 (1.9)	4 (20.0)	5 (5.2)	9 (5.0)
校 数		79	40	26	145	24	53	20	97	242

学校評価の方法・様式として話し合いのみによるものは、小・中とも10%程度であり、わずかである。項目を定めてアンケートをとり、それをもとにして話し合うというのが最も多く、これは小・中とも68%前後で同じになっている。次に評価基準に基づいて学校評価を実施している学校は少なく、小学校で平均13%、中学校で9.3%にとどまっている。

話し合いだけというのはやはり小規模校に多い。学校評価基準による評価は、最初に予想したように本県ではまだ低調で、一般化しているとはいえない。大半はアンケートをもとにした学校評価ということになる。

(3) 学校評価のための組織について

学校評価のための組織についての設問は、特設の評価委員会を設けているか、設けていないかを問う

たものである。それで、比較的簡潔な設問であり、それに対する反応も単純だったので表による資料の提示は省略する。

評価委員会を特設していると答えたものは小学校 8.3%，中学校 8.2% で 1 割弱の状態である。特別に組織していないというのが圧倒的に多く小学校 87.6%，中学校 88.7% である。特設している学校は小・中ともいずれも中・大規模で、教職員数の多い学校にみられる。

(4) 学校評価に参加するメンバーについて（該当するものに○をおつけください。）

- ア 全職員である。（事務職員・給食関係職員・用務員を含む）
 イ 教員と一部職員である。（教員と事務職員・司書等）
 ウ 教員だけである。
 エ その他（ ）

（表3） 学校評価に参加するメンバー

項目	小・中別 学校規模				中 学 校				合 計
	小	中	大	計	小	中	大	計	
ア 全職員である	8 (10.1)	10 (25.0)	8 (30.8)	26 (17.9)	7 (29.2)	10 (18.9)	2 (10.0)	19 (19.6)	45 (18.6)
イ 教員と一部職員である	14 (17.7)	20 (50.0)	13 (50.0)	47 (32.4)	0	27 (50.9)	12 (60.0)	39 (40.2)	86 (35.5)
ウ 教員だけである	53 (67.1)	10 (25.0)	4 (15.4)	67 (46.2)	17 (70.8)	15 (28.3)	6 (30.0)	38 (39.2)	105 (43.4)
エ その他	3 (3.8)	0	0	3 (2.1)	0	0	0	0	3 (1.2)
無 答	1 (1.3)	0	1 (3.8)	2 (1.4)	0	1 (1.9)	0	1 (1.0)	3 (1.2)
校 数	79	40	26	145	24	53	20	97	242

教員だけというのは小・中の小規模校に高い。小規模校においては用務・給食関係職員を含めた全職員で評価を行っている学校は 30% 以下となっている。

もちろん教育活動の評価では場合によっては給食・用務の関係職員はほとんど関係のないこともあるが、時には有効な意見や提案も期待できよう。理想的には全員参加が望ましい。

(5) 教職員の参加意識・共通理解について（該当するものに○をおつけください。）

- ア 共通理解はじゅうぶんで積極的な反省・話し合いが行われている。
 イ 理解・意欲ともますますといった程度である。
 ウ 理解はじゅうぶんで、反省・話し合いも低調である。

第5項は教職員の参加意識・共通理解の面の調査であるが、校長・教頭の立場からの主観的な回答であることを含んでいただきたい。

(表4) 教職員の参加意識・共通理解

項目	小・中別 学校規模	小 学 校				中 学 校				合 計
		6～8 (小規模)	9～18 (中規模)	19～ (大規模)	計	3～5 (小規模)	6～15 (中学校)	16～ (大規模)	計	
ア じゅうぶん		22 (27.8)	19 (47.5)	11 (42.4)	52 (35.8)	9 (37.5)	20 (37.7)	4 (20.0)	33 (34.0)	85 (35.1)
イ ますます		53 (67.1)	21 (52.5)	14 (53.8)	88 (60.7)	15 (62.5)	33 (62.3)	16 (80.0)	64 (66.0)	152 (62.8)
ウ るじゅうぶん		1 (1.3)	0	0	1 (0.7)	0	0	0	0	1 (0.5)
無 答		3 (3.8)	0	1 (3.8)	4 (2.8)	0	0	0	0	4 (1.6)
校 数		79	40	26	145	24	53	20	97	242

理解じゅうぶんという答えが、小・中共合計では35%で、予想以上に高かったように思う。しかし規模別に見ると小規模小学校と、大規模中学校では、そのパーセントが低い。ところでこれに似た傾向が表の評価の回数のところで見られた。評価の回数が1回というパーセントが他の規模に比べ高かったということである。つまり回数の少なさと理解じゅうぶんの少なさが一致しているということである。これは偶然の一致か、または理由のあることであろうか。

ふじゅうぶんという答えはほとんど見られない。選択しの問題もあるが多少甘い回答ではないかとも考えられる。

(6) 学校評価の領域について (該当するものに○をおつけください。)

ア 領域を定めて評価している。

- A 教育目標 B 教育計画 C 校務分掌組織 D 教職員 E 職員会議
 F 学年・学級経営 G 人間関係 H 教育課程 I 学習指導 J 道德教育
 K 特別活動 L 施設設備 M 学校予算 N 学校環境 O 学校事務
 P 情操教育 Q 生活指導 R 図書館教育 S 視聴覚教育 T 健康教育
 U 心身障害教育 V 学校安全 W 学校と地域社会 X 家庭教育 Y PTA
 Z その他()

イ 領域は決めていない。(学校経営・教育活動を総合的・全般的に評価・反省している。)

領域を決めていないと答えたものは小学校で27.6%,中学校で21.6%である。したがって、領域を決めて評価しているというのは小学校72.4%,中学校78.4%である。領域を決めて評価しているという学校に、どんな領域を取りあげているか26領域を示し○印をつけてもらった。反応は26領域にわたりいろいろあったが、以下、もっとも多かったものと、その反対の最も少なかったもの5個ずつの領域名をあ

げてみる。

多かった領域名 → 教育目標 教育課程 学習指導 特別活動 生活指導

少なかった領域名 → 教職員 人間関係 学校予算 情操教育 家庭教育

上の五つの領域は小・中の校種、学校規模に関係なくまったく一致した。どこの学校でも学校評価の領域は基本的には同じ領域をおさえていることがうかがえる。これからは、教職員、人間関係、学校予算の面にも取り組んでいくことがたいせつではなかろうか。

次に、自校の学校評価基準を17校から送付してもらったので、取りあげている領域と項目数を一覧表にしてみた。

（表5）

学校評価基準の領域名と項目数一覧

（県下17校分 ○は記述の項目）

番 号	学 校 名	領 域 名																			項 目 数	
		教 育 目 標	重 点 目 標	努 力 事 項	教 育 課 程	学 習 指 導	特 活 道 徳	学 校 行 事	各 種 教 育 活 動	生 活 指 導	学 年 学 級 經 営	校 務 分 掌 組 織	研 修	教 職 員 服 務	学 校 予 算	学 校 事 務	運 営 一 般	施 設 設 備 教 材	地 域 社 会 P T A	職 員 会 議		計
1	A	12			15				9					10		11		6	3		7	73
2	B	16			49			30						31		9		28	12		7	182
3	C		3		3	8	6		8		1			6		4		5	5		10	59
4	D					2	2			2	3										4	11
5	E		3	7		29	8		27												5	79
6	F	○	○		○	○	○					○	○	○							7	—
7	G	○	○	○	○		○		○	○	○	○	○		○			○	○		13	—
8	H	6						6		4		6	8					15			6	51
9	I	9	13	11	13	8	10			7	10	6	6							6	11	110
10	J		2			9	3		9	12	9		4				11				8	67
11	K					17											20				2	39
12	L	10	37				41	20		7	10	9	6	9	10	10		11	19	10	11	209
13	M					○	○														2	2
14	N	○	○									○	○	○	○	○		○	○	○	10	—
15	O	2		6	4	10	16	42	4	15	3	5		1		9		7	6		14	144
16	P	13	17		17	29	51	12	31	31	12	20	17	12		45		25	7		15	354
17	Q	12	17		18	29	51		25	32	13	16	14	11		40		24	7		14	323
	計	11	9	4	9	11	12	4	8	10	9	9	9	9	3	8	2	10	9	3		

評価領域数でいちばん多いのはP校の15領域で、いちばん少ないのはK校・M校の2領域である。この2領域をみると、K校は学習指導と運営一般を、M校では学習指導と特活・道徳を取りあげている。学習指導は2校とも共通しており、教科指導の指導法に意を注いでいることがうかがえる。

次に、どんな領域が多く取りあげられているかという点、特活、道徳、教育目標、学習指導、生活指導、施設設備教材、重点目標、教育課程、学年・学級経営、校務分掌、研修、教職員服務、地域PTA、各種教育活動、学校事務などの順になっている。

つづいて、項目数についてみると、いちばん多いのはP校の354項目になっている。いちばん少ないのはD校の11項目である。項目数は、評価の観点が徹底的か巨視的かによって違ってくるものであって、観点のとらえ方がたいせつになってくる。項目数があまり多いと評価する場合はたいへんであるし整理分析・検討も容易でない。また、項目数が少なすぎても観点が抽象的になりやすく、評価しにくいといった難点もある。それで、領域数と項目数の両面の調和のとれた学校評価基準が強く望まれるわけである。

3. 調査のまとめ

自校の学校評価の問題点、ならびに本調査に対する意見を聞いたところ、次のような主な意見が寄せられた。

- ・ 教育目標の具現化についての評価はどうあればよいか。
- ・ 評価が機械的、またはその場かぎりにおちいりやすいがどうすればよいか。
- ・ 具体的な1つ1つの評価を教育目標や計画にどのように位置づけるか。
- ・ 評価項目に何をとりあげればよいか。
- ・ 各校に共通した評価基準はできないものか。
- ・ 望ましい学校評価の項目とその観点を示して欲しい。
- ・ 評価基準の新潟県版等の作成はできないものか。

こうした意見やこれまでの実態調査をながめた時に、まだまだ、学校評価は全体的に波及していないということを強く感じる。

本県は6学級前後の小規模校が多く、学校経営はどちらかというと「勘」にたよりやすく、学校評価の意識も高まりにくいからであろう。

今後は、学校経営をより科学的に、より客観的にとらえるといった教師の発想の転換がたいせつである。また、学校経営と学校評価についてのお互いの研修を忘れてはならない。そして、さらに、自校の学校評価基準を作成し、学校評価を行い、よりよい学校経営の改善を指向することが学校経営近代化、現代化の歩むべき道である。

V 経営評価基準（試案）の作成

学校評価基準の作成は、当初からこの共同研究の中心テーマであったが、県下242校の実態調査を実施してみて、学校からの、基準作成に対する強い期待と希望のあることが感じとれた。そこで次のような考え方と手順で、基準（試案）の作成を行った。

1. 評価基準（試案）作成にあたっての基本的な考え方

- (1) 5ページで述べたように、今回の試案作成では、学校の行う教育活動と経営活動のうち、後者の経営活動に視点を置いて、領域、項目を構成する。
- (2) 人、物、金、運営の4Mの条件の組織的な操作が経営の過程と考えられるが、その経営の流れの中で、要素的なものを項目（観点）としておさえる。
- (3) 項目（観点）の重複をなくすように努める。
- (4) 項目の数をなるべく減らすことに努める。それは経営活動をまず大づかみないし巨視的にはあくしたいというねらいからである。
- (5) モラルの基礎条件になると思われることについて個人の意識を問う項目（観点）をいくつか含める。

以上が試案作成に当たっての基本的な考え方であるが、この試案は、学校の経営活動の現状を教職員がどう見ているかの意識の傾向をつかむようになっている。

したがって、「評価＝目的と照らし合わせ、その達成・成果の度合いを価値的に判断すること」ということばが、学校では一般化し親しまれてはいるが、この試案がその意味に適合するかどうか、多少疑問の点がある。ところで医学の場合「診断」ということばがある。「症状を手がかりとして、その性質・原因を徹底的に知ること。そのためには症状を前もって知る必要があるが、これが予診、すなわち症状診断である。¹³⁾」という定義があるが、今回の試案はこの予診・症状診断のニュアンスに近いといえよう。

2. 学校経営の構造

経営活動に視点を置き、領域・項目を設定するためには、その前に学校の諸活動の仕組み、つまり経営構造を明らかにしておく必要がある。

次の図は、秋山陽太郎氏（北海道研究所）の構造図¹³⁾を参考とし、それを多少変型したものである。

(1) 教育目標・教育計画・教育課程

学校経営のめざすところは、学校の教育目標の具現である。その全体的・具体的な計画が教育計画であり教育課程である。この8つを構造図の上に位置づけた。

(2) 教育活動

教育目標の達成を目ざして、教育計画・教育課程に基づいて展開されるのが教育活動である。

ここは、教育課程3領域の活動を領域としての教育活動、それ以外の各種の教育活動を機能としての教育活動に大別し、その基底に学年・学級経営をすえた。

(3) 経営目標・経営計画・経営活動

人間形成をめざす教育活動が充実し豊かに行われるためには、安定した民主的な経営活動、能率的で合理的な経営活動が必要である。

5ページで述べたように、経営活動の範ちゅうには、人、金、物の基礎的条件の整備と、与えられた条件を組織する経営的操作がある。

基礎的条件の整備は、もちろん学校内部の努力を必要とするが、教育行政・教育財政のあり方からまわって、外部的に規制をうける面も多い。したがってこの試案作成において焦点となるのは、学校内部における、人(Man)

金(Money)、物

(Material)、経

営(Manage)の4M

の関連と操作の活動であ

る。

経営目標と計画を外に

出したが経営活動のわく

内に入れることも考えら

れる。

(4) 基礎資料・評価

これを教育活動・経営

活動の中にそれぞれ含め

ることもできるであろう

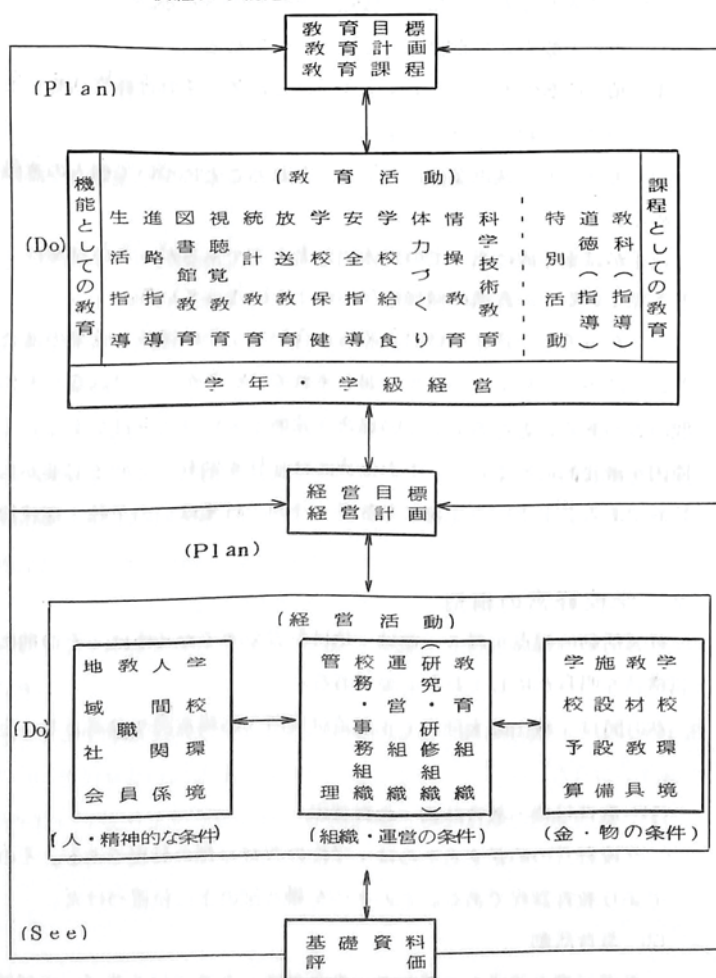
が、ここではP. D. S

のマネジメント、サイク

ルの考え方から外に出し

てみた。

(図1) 学校経営の構造図



3 経営の過程（流れ）について

Plan→Do→See のサイクルが経営の基本的な流れである。この過程をさらに分析し、構造化し、そこから要素（項目一観点）を抽出すべきであるが、正直に言ってこの試案の場合はじゅうぶんに煮つめなかった。それを大まかに頭に置きながら構成したということでお許しいただきたい。

4 領域の選択と項目（要素一観点）間の関連

先に掲げた構造図から、経営活動の評価領域として何を取り上げるべきかを検討した結果、この試案では、次の8領域で構成することにした。

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| ① 教育計画（教育目標，教育課程，年間指導計画等） | ② 教職員（人間関係，モラル） |
| ③ 教育組織（学年学級経営，組織） | ④ 校務分掌組織と学校事務 |
| ⑤ 運営組織（職員会議，各種委員会） | ⑥ 研修，研究組織 |
| ⑦ 学校予算と施設設備，教材教具 | ⑧ 地域社会とPTA |

この領域の中で項目（観点）を設けていくわけであるが、項目の数をなるべく少なくすること、ことばを変えれば経営活動の巨視的なはあくという考え方をとった。それは各方面から出されている基準の項目数が多く、重箱のすみを突く式の傾向が見られ、評価をする先生方にとって、実際に評価をする際それに対する意欲，密着感，責任感等がわくかどうか疑問であったからである。さらに内容の似かよった項目の重複もいくつかの基準で気になった点である。

以上のことから、巨視的で、重複を避けることを主眼とし、さらに項目（要素一観点）間の相互関連に意を払って項目を設定した。そのため次のページの関連表を作成した。それぞれの項目がどの領域に関連しているかを示したわけである。

林部一二氏は「従来は学校の運営や管理の分野ごとの営み，たとえば教職員の人事管理，児童生徒の管理，教育課程の管理，施設設備の整備などそれぞれのパートさううまくいってれば，学校経営全体がうまくいっているとする考え方があり，評価も総花主義に陥りやすかった。¹⁴⁾」と指摘し，システマ的視点に立つ評価，重点主義に立つ診断が今後の方向であろうと提言されている。私たちの研究も，その方向に一步でも近づきたいという考え方で進めたわけである。

5 評価方法について

基準作成にあたっては，なにを評価するのかという項目（観点）の選択が最も重要であるが，次にどのように評価するのかという具体的な評価方法も，基準の性格を決めたいせつなポイントになる。

正直に言って，この点についての研究と検討はじゅうぶんでなかったことをおことわりしておきたい。

前に述べたように，この基準（試案）は経営活動の内容や状態に対する教職員の意識の傾向をつかむということから，個々の評定者（教職員）の主観的な判断を5段階の評点に表わすという方法を選んでみた。今後，実施の結果に基づく検討と理論的な研究を必要とする問題点である。

次に関連表と評価項目基準（試案）を示す。

6 経営評価の項目(要素)の関連表

(表6)

学 校 評 価 要 素 関 連 表

	1 教育計画	2 教職員	3 教育組織	4 校務分掌 学校事務
1 教育計画	11 目標の関連と具体化 17 道德・特活の指導計画活用	10 目標の共通理解		
2 教職員	18 各種教育の計画と実施 19 教育計画の評価と改善	20 協調性と一体感 21 意欲・姿勢 22 自主性・創造性 23 職員室のふんい気	25 学年教科部の協調性 26 男女・世代等の関係	
3 教育組織		24 情報伝達 27 派ばつ・グループ 29 服務・勤務	28 教員と職員の関係 30 学年所属満足度 31 教科等満足度	35 学年・学級会計の適正
4 校務分掌 学校事務		40 校務の満足度と遂行度	32 学年経営のまとまり 33 独自性の許容 44 校務組織	41 能力・適性による校務分担 42 校務分担の均衡 43 校務の明確化
5 運営組織		54 会議のふんい気	58 各種委員会の機能発揮 59 各種委員会決定事項と実行	45 内部報告 46 整理・保管 47 文書発送 49 依頼事務の整理
6 研修・研究組織	62 研修テーマと目標との関連		69 校内研修のリーダー確保	
7 学校予算 施設々備				72 集金事務の適切と正確さ 77 教材・教具購入 78 廃棄処分
8 地域社会 P T A		84 P T A 活動についての関与		

5 運営組織	6 研修・研究組織	7 学校予算 施設々備	8 地域社会 PTA
	15 教科の指導計画 と活用 16 指導内容の重点 化と精選	13 目標達成のための 予算 14 目標達成のための 施設々備	12 父母の目標・方 針の理解
37 学級担任と教科 担任の連けい 38 各部会の機能 39 学年間の連けい	36 学年・学級の記 録		34 学年・学級PT Aの運営
50 職員会議の重視 51 議題の取捨 52 議題・資料提示 53 司会者と技術		48 事務機器整備	
55 会議の時間 56 会議録の記入 57 決定事項と実行	65 校外研修への参 加バランス 66 出張時の補教の 態勢		
67 研究会の成果の 伝達 68 研修成果と実践 の結びつき	60 研修参加の意欲 61 研修テーマの明 確化 63 研修時間の確保	64 研修のための資 料の整備	
70 予算についての 共通理解 73 会計支払いの正 確性	76 教材・教具の紹 介と活用	71 予算執行の明確 化と効果性 74 長期・計画的な 施設整備	
79 施設々備と安全 点検と訓練		75 教材・教具の保 管々理	80 PTAの運営 81 信頼関係
86 小中高校間の連 けい		82 行事・整備協力 83 PTA予算の効果 的使用	85 地域社会と学校 の連けい

7 経営評価基準(試案)

△記入上の注意とお願い

(1) この学校評価は、学校の行う教育活動と経営活動のうち、後者に視点を置いて、その状態を診断しようというものです。

評価、診断する内容(領域)は、次の8項目とします。

- ① 教育計画(教育目標、教育課程、年間指導計画)
- ② 教職員(モラル、人間関係)
- ③ 教育組織(学年・学級経営、組織)
- ④ 校務分掌組織と学校事務
- ⑤ 運営組織(職員会議と各種委員会)
- ⑥ 研修・研究組織
- ⑦ 学校予算と施設・設備・教材・教具
- ⑧ 地域社会とPTA

以上の分野について評価、診断していただくため、さらに77項目を設けました。

(2) この各項目について、先生方がたから5段階による評定をしていただきます。

5. 非常によい、望ましく満足な状態
4. やや良好で、ほぼ満足できる状態
3. 普通の状態(またはよい・悪いのどちらとも判断しかねる状態の場合も)
2. やや悪く不満足な状態
1. きわめて不じゅうぶんで望ましくない状態

具体的・客観的な評定尺度を示さず、以上の5段階を先生がたの主観的な判断におまかせするわけですが、他人のご意見に左右されずご自分の自由な考え、判断で記入してください。

(3) 観点(項目)で「あなたは……」という設問については、先生ご自身の意識の状態(満足・不満足等)をお答えいただきたいと思います。それ以外の設問については、学校全体の状態、ようすをみわたして評定してください。

(4) 下の欄は自由記入欄です。その領域に関係する反省・改善意見等で先生方がいちばん強調されたいことを簡単にお書きください。

① 教 育 計 画 (教育目標・教育課程・年間指導計画)			
№	評 定 の 項 目	№	評 定 の 項 目
10	教育目標・重点目標・努力事項は職員会議等で十分審議し、職員の共通理解は十分か。	15	教科についての年間指導計画が作成(成分化)され、それに基づいて指導が展開されているか。(計画が活用されているか)
11	教育目標・重点目標・努力事項の関連は明確で、目標達成、具体化の手立てがはっきりしているか。	16	指導内容の重点化、教材精選の研究や努力が具体的に進められているか。
12	教育目標や学校の経営方針を父母に理解してもらおうよう努力しているか。	17	道徳・特活の指導計画が作成(成分化)され、それに基づいて指導が展開されているか。(活用されているか)
13	本年度の目標達成に必要な(裏付けとなる)予算の配慮がなされているか。	18	学校保健・給食・図書館・視聴覚等、各種の教育計画が作成され、実施されているか。(調和を保ちながら効果的に)
14	同じく目標・計画達成に必要な施設・設備、教材・教具の整備が配慮されているか。	19	以上の教育計画は、計画的な評価に基づき改善に努力しているか。

② 教 職 員 (モラル・人間関係)			
№	評 定 の 項 目	№	評 定 の 項 目
20	教育活動を進める中で、教職員の協調性、一体感は十分か。	25	学年間、教科部会等で職員の協調性、助け合いが見られるか。
21	職員間に教師として高まろうとする意欲や姿勢が見られるか。	26	男女間、世代間、管理職と職員間等の人間関係は、うまくいっているか。
22	指示や命令に従うだけでなく、教職員の教育活動に自主性や創造性が見られるか。	27	派閥やインフォーマルなグループが対立していないか
23	職員室の中は、あたたかくなんでも話し合えるふんいきになっているか。	28	教員とその他の職員(事務職員、用務員、調理員等)の人間関係、協力はうまくいっているか。
24	職員間で必要な情報の指示、伝達、報告・交換が、十分行われているか。	29	教職員の服務、勤務は、適正に行われているか。

③ 教 育 組 織 (学年・学級経営・組織等)			
№	評 定 の 項 目	№	評 定 の 項 目
30	あなたは、現在の学年所属、学級担任に満足しているか。	35	学年、学級会計は、適正に処理されているか。
31	あなたは、現在の教科担任や研究部所属に満足しているか。	36	学年、学級経営の記録が取られ、反省と改善のために利用されているか。
32	学年経営の中で、学級間のまとまり、調和がうまく図られているか。	37	学級担任と教科担任の連絡が緊密に行われているか。
33	まとまりのある学年経営の中で、学級経営の独自性、創意・くふうが図られているか。	38	学年会・教科部会は、単なる連絡調整だけでなく、その機能を十分発揮しているか。
34	学年・学級PTAの運営に創意とくふうが見られ効果的に行われているか。	39	学年と学年の連絡・協調が適切に行われているか。

④ 校 務 分 掌 組 織 と 学 校 事 務			
№	評 定 の 項 目	№	評 定 の 項 目
40	あなたは、現在分担している職務内容を十分理解し、意欲をもって支障なく遂行、処理しているか。	45	主要な事務、校務について、必要な内部報告連絡が適切に行われているか。
41	教職員の能力、適性を十分考慮して、校務の分担、職員配置が行われているか。	46	事務関係書類の分類整理、保管が適切に行われ、いつでもだれでもがすぐわかるようになっているか。
42	担任、授業時数などに関連し、校務、事務の負担は、均衡がとれているか。	47	文書は、正確に受理され、校長、教頭、関係職員に周知されているか。また、発送は適切な時期に確실히行われているか。
43	各職務内容が明らかで、処理の手順が明確化、簡素化されているか。	48	有効、適切な事務機器が年次的、計画的に整備され、事務の能率化のために活用されているか。
44	校務分掌組織は、学校の規模や実情に即して作られ、円滑に動いているか。	49	外部からの依頼(行事、事務、募金など)が適切に取捨、整理されているか。

⑤ 運 営 組 織（職員会議・各種委員会）			
№	評 定 の 項 目	№	評 定 の 項 目
50	学校運営上、全職員が職員会議を重視しているか。	55	会議の時間は定時に終始し、むだがないか。
51	職員会議の議題の取捨、精選は適切で、会議の目的はいつも明確であるか。	56	会議録の記入と活用は、適切に行われているか（各研究部、特設委員会等の記録も含めて）
52	議題や必要な資料は、事前の適切な時期に提示されているか。	57	職員会議の決定事項は、全職員が責任をもって実施しているか。
53	会議の司会者は、民主的、能率的に会議を運営しているか。	58	各種委員会は、目的に応じてその機能を十分に果たしているか。
54	会議は建設的で活発な討論が行われ、またひとりひとりの意見が尊重されるあたたかいふんいきか。	59	各種委員会の決定事項は、職員会議等で全職員に共通理解されるよう配慮されているか。

⑥ 研 修 ・ 研 究 組 織			
№	評 定 の 項 目	№	評 定 項 目
60	あなたの研修（研究授業の実施・校外研修への参加、研究的読書等）への意欲は積極的なか。	65	校外研修への参加は、意欲的なか。また、特定の職員だけでなく、バランスがとれているか。
61	校内研修のテーマ、内容、方法は、明確で具体的、計画的に示され、職員の共通理解は十分か。	66	職員の出張、年休の時の協力態勢（補教）は十分か。
62	研究、研修テーマは、教育目標や重点目標の達成に即しているか。	67	研究会の参加者は、成果の伝達を適切に行っているか。
63	月間、週間運営の中に研修時間が適切に確保されているか。	68	研究会、研修で得た成果は、日々の実践に生かされているか。
64	研修に必要な参考資料、図書が整備され、活用されているか。	69	校内研修を効果的に進めるための指導者、リーダーが得られたか。 (校内、校外どちらからでも)

⑦ 学 校 予 算 と 施 設 設 備 , 教 材 教 具			
№	評 定 の 項 目	№	評 定 の 項 目
70	学校予算の内容や配分が全職員に周知・理解されているか。	75	教材・教具, 備品等の保管・管理は使いや んいようにくふうされているか。
71	予算の執行は明確な方針のもとに計画的・ 効果的に行われているか。	76	教材・教具は購入の都度職員に紹介され, また, 使用方法について研修するなど, 効 果的な活用が図られているか。
72	児童生徒からの集金内容・方法は適切で, 集金状況は正確で良好か。	77	教材教具の購入にあたっては, カatalog等 をじゅうぶん検討し, 良質で効果的なもの が購入されているか。
73	外部に対する会計の支払い事務は正確かつ 迅速に行われているか。	78	使えない教材教具・備品類の廃棄処分が遅 滞なく行われ, 校内が整理されているか。
74	施設設備・教材教具の拡充整備は, 長期的・ 計画的な見通しに基づいて進められている か。	79	施設設備の安全点検, 防火・消火設備器具 の点検使用訓練が定期的になされているか。

⑧ P T A ・ 地 域 社 会 ・ 学 校 間 の 連 携			
№	評 定 の 項 目	№	評 定 の 項 目
80	全校 P T A の活動・運営は効果的・民主的 に行われているか。	84	P T A の活動や運営についての教師の関与 負担は適正か。
81	学校と P T A ・地域社会の人たちの信頼関 係はうまくいっているか。	85	地域の諸機関(警察・民生委員・町内会等) と学校の連携・協力はうまく行われている か。
82	学校の行事や施設・環境整備に P T A が理 解と関心を持ち協力的であるか。	86	地域の小・中・高校間の連携・協力はうま く行われているか。
83	P T A 予算の内容は全員に周知され, 適切・ 効果的に使われているか。		

VI 経営評価 (診断) 試案の試用結果

1. 表7について一学校別・項目別評点、評点に対する反応、項目に対する反応・意見
10月下旬から11月上旬の間に、この評価試案を研修員の6か校で実施した。

6か校の評定者数は合計135人であるが、このうち5か校の項目別評点をあげると次表のようになる。この計算は、単純に評定を得点とし、その合計を評定者数で除したものである。

次に評定者が、この自校の評点結果をどうみるかを調べるため、「結果はうなづける。」「うなづけない。」「どちらともいえない。」の三つの選択して反応を問うた。このうち「うなづける」の肯定的傾向(人数)をパーセントで示したのが、評点の下の()の数字である。

さらに、77項目の内容・表現等について意見をきくため、次の二つのことを行った。

ひとつは、6か校(研修員の)の135人の評定者から、評定の際

{「意味がない、必要がないと思われる項目に×印を」
「答えにくい、どう答えたらよいかわからない項目には△印」}

を付してもらい、集計した。

第二は、前に述べた「学校評価に関する調査」の回答校242校の中から80校を再抽出し、評価試案を送付して、意見を寄せてもらった。記入者は校長・教頭または評価担当者ということでお願いしたが、80校のうち60校(60人)から回答を得た。この調査では、項目について上の×・△印のほか、「表現を直したほうがよい、または細かく分けたほうがよいと思われる項目には○印を」ということを追加してお願いした。これらの×・△・○の集計数を表7の右のほうにあげてみた。

(表7) 学校別・項目別評点、評点に対する反応、項目に対する反応

領域	項目 (観点)	学 校					× 不 する 必要と 反応		△ 答えにくい とする反応		○ 修正 の反応
		A	B	C	D	E	6か校 135人	調査校 60校	6か校 135人	調査校 60校	調査校 60校
教育 計画 (教育目標・教育課程・年間指導計画)	10 目標の審議と共通理解	3.2 (83)	3.3 (78)	3.8 (100)	3.4 (71)	3.6 (73)				1	3
	11 目標の関連と具体化	3.2 (67)	3.1 (78)	3.4 (86)	3.2 (53)	3.1 (55)			1		4
	12 目標の父母への周知・啓もう	3.2 (83)	3.0 (83)	3.2 (86)	3.1 (44)	2.5 (82)			1	1	2
	13 目標達成のための予算配慮	3.3 (67)	3.1 (89)	4.0 (86)	2.7 (59)	2.8 (73)		1	15	5	3
	14 目標達成のための施設	3.4 (67)	3.6 (83)	4.0 (86)	2.3 (56)	2.8 (73)		1	6	6	3
	15 教科の指導計画と活用	4.2 (100)	2.8 (89)	3.7 (86)	3.6 (82)	2.9 (73)			1	1	2
	16 指導内容の重点化・精選	3.3 (75)	3.0 (67)	3.3 (72)	3.2 (44)	2.8 (91)			1	2	2
	17 道徳・特活の指導計画	4.4 (100)	2.7 (94)	2.8 (86)	2.6 (62)	2.0 (100)			3	1	3
	18 各種教育の計画と実施	3.6 (92)	3.1 (78)	3.0 (100)	2.8 (65)	2.3 (100)			2	1	5
	19 教育計画の評価と改善	3.5 (83)	2.8 (83)	3.0 (86)	3.1 (59)	2.6 (90)		2	3	2	
計		3.5	3.0	3.4	3.0	2.7	—	4	33	20	27

領域	No.	学 校 項 目 (観点)	A	B	C	D	E	× 不 必 要 の 反 応		△ 答 え に く い の 反 応		○ 修 正 の 反 応
								6 か 校 135 人	調 査 校 6 0 校	6 か 校 135 人	調 査 校 6 0 校	
教 職 員 (人間関係・モラル)	20	教職員の協調性・一体感	3.5 (75)	2.9 (83)	3.7 (72)	3.0 (53)	2.6 (82)		2	1	2	3
	21	教師としての意欲	3.5 (83)	3.2 (72)	3.7 (86)	3.6 (79)	2.8 (82)	2	1	3	2	4
	22	教職員の自主性・創造性	3.2 (58)	3.2 (89)	4.0 (100)	3.4 (74)	3.1 (73)			1	2	2
	23	職員室のふんい気	3.3 (75)	3.4 (89)	4.2 (100)	3.4 (68)	2.9 (73)			3	1	1
	24	職員間の情報伝達	3.3 (83)	3.2 (72)	3.8 (86)	3.4 (65)	2.9 (73)			2	1	
	25	学年・教科部の協調性	3.5 (67)	3.7 (94)	4.3 (100)	3.7 (82)	3.1 (73)		3	1	3	
	26	男女・世代間の人間関係	3.2 (75)	3.2 (83)	4.5 (86)	3.3 (71)	2.8 (73)			1	2	
	27	派閥・グループの対立	3.9 (67)	3.6 (100)	3.8 (100)	3.7 (82)	3.3 (64)	1	6	14	5	2
	28	教員と職員の人間関係	4.0 (83)	3.3 (72)	4.0 (100)	2.9 (56)	2.9 (73)			2	1	
	29	教職員の服務勤務	4.0 (92)	3.8 (83)	4.3 (100)	3.4 (62)	3.2 (64)		1	3	1	2
計			3.5	3.4	4.0	3.4	3.0	3	13	31	20	14
教 育 組 織 (学年・学級経営・組織)	30	学年・学級担任の満足度	4.1 (75)	3.5 (89)	4.0 (86)	3.8 (91)	3.5 (73)	1	2	7	5	2
	31	教科・研究部所属の満足度	4.0 (67)	3.4 (67)	3.6 (43)	3.5 (82)	3.7 (64)		1	2	3	2
	32	学年経営のまとまり	3.7 (83)	3.6 (94)	3.6 (100)	3.6 (88)	3.1 (64)		3	2	2	3
	33	学級経営の独自性の許容	3.8 (100)	3.2 (89)	3.7 (86)	3.3 (68)	3.2 (55)			2	3	6
	34	学年・学級PTAの運営	2.8 (67)	2.8 (83)	3.0 (72)	3.1 (47)	2.7 (91)			4	3	
	35	学年・学級会計の適正	4.3 (100)	4.0 (89)	4.3 (100)	4.0 (88)	3.6 (73)	1	2	2	1	
	36	学年・学級経営の記録	3.1 (75)	2.9 (89)	3.2 (72)	3.1 (44)	2.8 (100)			4		1
	37	学級・教科担任の連係	3.0 (75)	3.1 (89)	3.8 (100)	3.0 (56)	2.7 (90)	3		8	1	1
	38	学年・教科部会の機能	3.2 (92)	3.1 (83)	3.0 (100)	3.2 (85)	2.8 (100)		2	2	3	
	39	学年間の連係	3.2 (75)	3.3 (94)	3.7 (100)	2.8 (65)	2.5 (100)			5	1	2
計			3.5	3.3	3.6	3.3	3.1	5	10	38	22	17

領域	N O	項 目 (観点)	学 校					× 不 必 要 の 反 応		△ 答 え に く い の 反 応		○ 修 正 の 反 応
			A	B	C	D	E	6 か 校 135人	調 査 校 60校	6 か 校 135人	調 査 校 60校	調 査 校 60校
4 校務分掌と 学校事務	40	校務の満足度と遂行度	3.7 (75)	3.7 (83)	3.5 (100)	3.2 (76)	3.0 (73)	1		3	2	3
	41	能力・適正による校務分担	3.8 (67)	3.4 (89)	3.5 (86)	3.0 (71)	2.9 (55)			5	5	2
	42	校務分担の均衡	3.5 (67)	2.9 (89)	3.5 (86)	3.0 (62)	2.9 (64)			5	1	3
	43	校務の明確化と処理手順	3.8 (67)	2.9 (94)	3.3 (72)	3.1 (76)	3.0 (91)			3		2
	44	学校規模に応じた校務組織	3.8 (83)	3.4 (94)	3.7 (100)	3.2 (82)	2.9 (73)		1	3	1	2
	45	校務についての内部報告	3.9 (100)	2.9 (78)	3.7 (86)	3.3 (91)	2.9 (91)			1	1	
	46	事務書類の整理・保管	4.6 (92)	2.8 (83)	3.8 (100)	3.1 (59)	3.2 (64)		1	6		1
	47	文書受理・発送の正確さ	4.7 (100)	3.3 (89)	4.0 (100)	3.3 (94)	3.8 (91)	2		11		2
	48	事務機器の整備	3.7 (75)	3.2 (72)	3.7 (100)	3.1 (68)	3.2 (82)			8	1	
	49	外部依頼の整理	4.0 (67)	2.9 (72)	4.0 (100)	3.1 (74)	3.3 (91)	1	2	14	1	
計			4.0	3.1	3.7	3.1	3.1	4	3	59	12	15
5 運営組織 (職員会議・ 各種委員会)	50	職員会議の重視	3.7 (75)	3.7 (94)	3.2 (43)	3.4 (91)	3.4 (73)		4		1	1
	51	職員会議の議題の取捨	3.8 (75)	3.2 (83)	3.6 (86)	3.5 (91)	3.3 (82)		1			
	52	議題・資料の事前提示	3.7 (83)	3.3 (94)	3.7 (86)	3.4 (85)	3.1 (64)		1	1		
	53	会議司会者の技術	4.1 (83)	3.1 (83)	3.7 (72)	3.7 (100)	3.8 (91)		3	1	1	
	54	会議のふんい気	3.4 (67)	3.2 (83)	3.8 (100)	2.8 (65)	2.9 (73)					3
	55	会議の時間	4.1 (83)	2.7 (72)	3.7 (86)	2.9 (71)	3.1 (45)		2	2	1	
	56	会議録の記入と活用	3.6 (67)	3.0 (89)	3.2 (57)	3.1 (76)	3.4 (82)			3	1	
	57	会議の決定事項と実行	4.2 (92)	3.3 (94)	3.8 (100)	3.4 (94)	2.9 (73)		1	2		2
	58	各種委員会の機能発揮	3.5 (83)	3.0 (94)	4.0 (86)	3.3 (94)	2.8 (73)	1	1	2	1	1
	59	委員会と職員会議の連係	3.6 (75)	3.2 (89)	3.8 (86)	3.4 (97)	3.1 (100)	1		4	1	
計			3.8	3.2	3.7	3.3	3.2	2	13	15	6	7

領域	N O	項目 (観点)	学 校					× 不 必 要 の 反 応		△ 答 え に く い の 反 応		○ 修 正 の 反 応
			A	B	C	D	E	6 か 校 135人	調 査 校 60校	6 か 校 135人	調 査 校 60校	調 査 校 60校
研 修 ・ 研 究 組 織	60	研修参加への意欲	3.7 (58)	3.4 (89)	3.3 (57)	3.3 (76)	3.2 (82)		1	2	2	
	61	研修テーマの明確化と共通理解	4.2 (83)	3.3 (83)	3.3 (72)	3.2 (82)	3.0 (82)			1		1
	62	研修テーマと目標との関連	4.0 (67)	3.8 (89)	4.0 (72)	3.6 (100)	3.4 (64)		1	1	1	2
	63	研修時間の確保	3.2 (58)	3.0 (94)	2.7 (72)	3.0 (62)	2.6 (64)			1	1	1
	64	研修資料・図書の整備	3.1 (67)	3.1 (94)	2.5 (57)	2.6 (71)	2.6 (73)		1	1	1	
	65	校外研修への参加意欲とバランス	3.2 (67)	3.2 (83)	3.7 (100)	2.9 (68)	3.0 (73)		1	3	1	2
	66	出張時の補教態勢	4.3 (92)	2.7 (72)	4.0 (100)	3.3 (82)	3.4 (91)		1	1	2	2
	67	研究会の成果の伝達	2.9 (67)	3.4 (83)	3.0 (86)	3.2 (85)	2.8 (91)		1	2		1
	68	研修成果と実践の結びつき	3.4 (83)	3.1 (89)	3.7 (100)	3.1 (74)	2.9 (91)			6	2	1
	69	校内研修のリーダー確保	4.3 (67)	3.2 (89)	3.5 (100)	3.4 (94)	3.2 (64)			8	3	1
計			3.6	3.2	3.4	3.2	3.0	-	6	26	13	11
学 校 予 算 ・ 施 設 設 備 ・ 教 材 教 具	70	予算についての共通理解	2.9 (67)	3.1 (83)	4.2 (100)	2.5 (68)	3.6 (91)		1	8	2	
	71	予算執行の明確化と効果性	3.4 (67)	3.4 (89)	4.0 (100)	2.7 (65)	3.4 (91)		1	25		
	72	児童生徒からの集金の正確さ	4.1 (75)	3.6 (89)	4.0 (100)	3.6 (97)	3.6 (91)		2	3		1
	73	会計支払いの正確性	4.4 (92)	3.6 (89)	4.0 (100)	3.4 (97)	3.7 (91)			27	1	
	74	長期・計画的な施設設備	3.9 (75)	3.7 (100)	4.0 (100)	2.7 (71)	3.3 (73)	1		12	2	1
	75	教材・教具の保管管理	4.2 (83)	3.3 (78)	3.8 (100)	2.5 (74)	2.9 (82)			2	1	
	76	教材・教具の紹介と活用	3.8 (58)	3.1 (94)	3.8 (100)	3.2 (79)	3.1 (73)		1	2		
	77	教材・教具の購入	3.9 (83)	3.4 (83)	4.3 (100)	3.2 (68)	3.4 (82)	2	4	10	1	
	78	教材・教具の廃棄処分	3.9 (75)	2.8 (89)	4.0 (100)	2.7 (74)	2.8 (82)	1		3		
	79	施設設備の安全点検と訓練	3.5 (75)	3.5 (78)	4.0 (100)	3.4 (85)	3.1 (82)			3	1	
計			3.8	3.4	4.0	3.0	3.3	4	9	95	8	2

領域	N O	学 校 項 目 (観点)	A	B	C	D	E	× 不 必 要 の 反 応		△ 答 え に く い の 反 応		○ 修 正 の 反 応
								6 か 校 135人	調 査 校 60校	6 か 校 135人	調 査 校 60校	調 査 校 60校
8 地 域 社 会	80	全校PTAの運営	3.2 (75)	2.8 (83)	3.0 (57)	3.2 (82)	3.1 (82)		1	6		3
	81	PTA地域との信頼関係	3.5 (67)	2.9 (83)	3.8 (86)	3.2 (65)	3.3 (91)	1		9	1	3
	82	行事・整備に対するPTA の協力	3.5 (83)	3.3 (89)	3.8 (72)	3.2 (82)	3.4 (91)	1		4	1	
	83	PTA予算の周知と効果的 使用	3.8 (83)	3.4 (94)	3.6 (100)	3.1 (62)	3.1 (82)			10		1
	84	PTA活動についての教師 の関与	3.9 (67)	2.5 (83)	3.4 (100)	3.0 (68)	3.1 (82)			6		
	85	地域機関と学校の関係	3.7 (75)	3.1 (94)	3.8 (100)	2.9 (76)	3.2 (82)			19	1	
	86	小・中・高校間の関係	3.7 (75)	3.0 (83)	3.8 (100)	2.8 (68)	2.9 (82)	1		21	3	1
計			3.6	3.0	3.6	3.1	3.2	1	3	75	6	8

2 学校別・項目別の評点結果の考察

学校評価は、教職員が自校の教育活動・経営活動の質的な改善・充実のために、自己評価し診断することが本筋であって、他校と比較して評価したり、評点を比べて優劣をうんぬんすることが目的ではない。この試案の場合も、評定方法が主観的な五点法であるからなおさらのことである。

したがって、ここでは評点による優劣の比較ではなく、評価項目の有用性・必要性の検討、評点からみた学校経営上の問題点のはあくという視点から評点結果を考察してみたい。

評点は、各学校の経営活動の現状を、当該校の教職員がどのようにみているか、つまり肯定的（満足傾向）にみているか、否定的（不満足傾向）にみているかの意識の傾向を示しているといえよう。

そこで評点を見ると、各校共、ほぼ似通った点が並んでいる項目がいくつかみられる。

(1) どの学校でも肯定的傾向の強い項目

「35 学年学級会計の適正」「72 児童生徒の集金の適正・正確度」「73 外部に対する会計支払いの適正、正確性」がこれに該当している。いずれも会計の問題で一致したが、各校共3.5以上の高い評点が付されている。こと金の問題であるからこの程度の点になるのは当然といえる。ところで、これらの項目についてある学校で問題のある場合、はたして否定的な評点つまり先生方の本音が出るかどうか多少懸念される。その意味で検討の余地がある項目である。

(2) 共通して中間的な評点が付されている項目と一般的に否定的な傾向の強い項目

「11 目標の関連性と具体化の手立て」「16 指導内容の重点化と精選」「38 学年・教科部会の機能発揮」「42 校務分担の均衡」「48 校務の明確化と処理手順」「80 全校PTAの運営」の項目は各校の評点が3程度にとどまっていて差がみられない。これらは、至難な問題ばかりであって具体的に自信を持って解決している学校は、県下でもそう多くはないはずである。評点の傾向もそれを裏付

けているのではないだろうか。

次に「17 道徳・特活の指導計画と活用」「34 学年・学級PTAの運営」「36 学年・学級経営の記録」「63 研修時間の確保」「64 研修資料・図書の整備」「67 研究会の成果の伝達」等は1, 2の学校を除き否定的な評点が多い。さらに「12 目標・方針の父母への周知・理解」「13 目標達成のための予算配慮」「18 各種教育の計画と実施」「19 教育計画の評価と改善」「78 教材・教具の廃棄処分」「86 小・中・高の連係」の項目もそれに近いニュアンスを持つ項目といえる。

これらのうち「17 道徳計画」「63 研修時間」「18 各種教育」「19 評価」は、前にあげた「11 目標具体化」「16 内容精選」と同様、きわめて重要な問題であり、各校共解決に腐心している課題といえよう。

「34 学年・学級PTA」「36 学年記録」「64 研修資料」「67 研修伝達」「12 目標の父母への周知」「13 目標と予算」「86 小・中の連係」の項目は、経営活動の中でさほど重要視されず、改善策や努力に積極性が欠け、マンネリ化ないしは適当に済ませているのではないかと予想される。評点の低さはそれを物語っていると解釈したい。

この(1)(2)であげた以外の項目は、評点のばらつきが相当見られる。つまり学校の取り組み方によって先生方の意識の傾向が異なるということになろう。項目としての有用性・必要性の根拠をそこに求めるのは、牽強付会に過ぎるであろうか。

3. 評点に対する反応

評点の下()の数字は、前にも述べたように各校の評点を肯定した結果を%で示したものである。

肯定度が50%に達しない項目は、C校で2項目、D校で4項目、E校で1項目の全体で7項目である。さらに厳密さを加えて60%以下の項目数、70%以下

(表8)

の項目数を集計してみると右の表8のようになった。

反応 \ 学校	A	B	C	D	E	計
60%に達しない項目数	4	0	6	12	4	26
70%以下の項目数	26	2	6	31	14	79

これによるとD校の反応度にやや問題が見られる。つまり評点結果に対して疑問視する傾向が多少見られるということである。次にA校の場合も、肯定度70%以下の項目数が26

と全体の $\frac{1}{3}$ をしめている。今回の試用については、時間的な余裕がじゅうぶんでなかったもので、学校評価についての事前の共通理解がむずかしかったのではないと思われる。残りのB, C, E校の場合はほとんどの項目が80%以上の高い肯定反応を示している。

次に、どの学校でも肯定度の低い項目がないかということで検討してみた。これに多少該当すると思われる項目は「11 目標の具体化」「16 内容の精選」「31 教科、研究部所属の満足度」「42 校務分担の均衡」「63 研修時間の確保」等である。5か校のうち3か校で肯定度が低くなっている。

以上をまとめてみると、D校の反応にやや問題点が感じられるが、大部分の項目は肯定的な反応が返ってきており、項目を否定する傾向は見られない。

4. 評価項目（観点）に対する反応

23 ページで説明したように項目の内容・表現について、「×＝不必要、△＝答えにくい、○＝直した方がよい」の反応を、6 か校（研修員の）の教職員135人と調査実施校60校（校長・教頭等60人）から得たわけである。

(1) 「不必要」とする反応の見られた項目

全般的に不必要とする反応はきわめて少なかった。しいて取り上げるとすれば「27 派閥・グループの対立」「50 職員会議の重視」「77 教材・教具の購入」の項目について全体の195人のうち5～7人が×印を付している程度である。

(2) 「答えにくい」とする反応の見られた項目

「73 会計支払いの正確性—28人」「71 予算執行の明確化と効果性—25人」「86 小・中・高の連係—24人」「13 目標達成と予算—20人」「85 地域機関と学校の連係—20人」「27—派閥グループの対立—19人」「49 外部依頼の整理—15人」等の項目がこれに該当する。このうち三つが予算・会計の問題である。

予算とか会計の問題は、学校経営上の弱点、盲点になっており、学校財政・会計の確立、近代化が経営上の課題の一つと考えられるが、この回答でもこれが浮き彫りになったようである。

(3) 「修正または細分した方がよい」とする反応の見られた項目

これは60校だけの反応であるが「18 各種教育の計画」「33 学級経営の独自性の許容」「21 教師としての意欲」等に4～5人からの○印が付された。これ以外の項目はほとんどつかなかったといっている。

以上を合わせると「27 派閥」「73 会計支払い」「71 予算執行の明確性」「86 小・中高の連係」「13 目標達成のための予算」などの項目に意見が多く寄せられており、今後検討していきたい。

5. 60校のアンケートの結果から

×, △, ○の反応のほか項目、評定方法、自校での使用等について記述してもらった。多くの意見が寄せられたが要約すると、項目については「多過ぎる」「少な過ぎる」といろいろであるが「だいたい妥当である」という意見が半分程度寄せられている。このほか「教育活動の評価基準がほしい」「用語の注意をしてほしい。→適切な配置, 意欲的, 積極的, 職務, 校務等」「具体的, 部分的な項目と一般的・概括的と思われる項目が混交しているのでくふうほしい。」「教育活動の評価なくして経営活動の評価はない。」等のご意見があった。

評定方法については「文章記述の併用」「客観的な評価段階（尺度）がある方がよいが、むずかしく主観的な五点法も止むを得ない。」「評定をむずかしくするとかえって実用的でなくなる。」「主観的と思われる評価も、あるまとまりを持てば客観性が出てくる。」等の意見が寄せられている。

最後に試案を各学校で使用することについて回答を求めたところ、次の数となった。

①このままで使える14校	②一部修正すれば使える35校	③使えない1校	④無答10校
--------------	----------------	---------	--------

紙数のつごうで貴重な多くのご意見をカットして、要約ですませたことをお許しいただきたい。

以上いろいろな結果から、「試案はほぼ有用」という自信を得た。さらに「使えない」とする学校がわずかに一校だったことを励みとして、今後項目の検討改善、教育活動の評価にも取り組みたい。

Ⅶ 目校での診断結果から

この学校経営評価試案の有効性を教理的に確かめたものが前節までのものである。

次は実験校三校における具体的事象について、評価項目(内容)と照らして各校の現状、その原因、改善の対策等を考察したものである。

＜表の見方＞ ばらつきとは、評価尺度5、4、3、2、1に対する評価者のばらつきを示すものである。4とあるのは、4つの尺度にまたがって評価者があり、認識、評価のし方に個人差の大きいことを示すものである。肯定度とは各項目の評点について「うなづける」とした人数を評価者数で除して計算したパーセントである。

1. C校の場合

(1) 特徴的な傾向

a. 肯定・満足傾向の高い(評点の高い)項目(表9)

項目のNO	23	26	30	35	46	47	54	57	77
評点	4.2	4.5	4.0	4.3	3.8	4.0	3.8	3.8	4.3
ばらつき	3	2	3	2	3	1	2	2	2
評点の肯定度	100%	86	86	100	100	100	100	100	100

○NO54「会議は建設的で活発な討議が行われ、また、ひとりの意見が尊重されるあたたかいふんい気か」について。

本校はベテラン教師が集まっており、またスタッフも少ない関係から、職員会議においても各自が分担事項について責任をもって発言している。豊富な経験に培った起案、それに対する素直な意見交換で会議は建設的である。関係する「23職員室のふんい気」も評点が高く、教職員の人間関係、職員会議のふんい気については建設的、協調的で好ましい状態といえる。

司会も民主的に交替制をとり、教頭や教務主任だけでやらない。(特に必要な時以外は)

会議の時間も事前に起案の配布などで検討できるよう努めており、予定時刻に始まり、時間をはみだすことは少ない。

会議は、学校経営の本旨を突いた諸問題についての話し合いが多く、その問題追求も自己のもの、学級・係のものとして受け止め真剣に有意義な討論が行われている。

○NO77「教材教具の購入にあたっては、カタログ等をじゅうぶん検討し、良質で効果的な活用が図られているか」について。

行政当局の経理事務組織から、備品(教材教具)購入については、見積りを2つ以上要求されるので、カタログを調べたり、各職員の他校での使用経験などを聴取し、計画的な購入手続がとられている。購入物品によってはコンパクトのものを購入せず、その部分の性能を十分吟味し組み合わせ

て購入することもある。

例えば、本年度購入のステレオについて、スピーカー、アンプ、プレーヤーについて、専門メーカーのものを調査研究し組み合わせて購入した。

少ない予算を最大限に行使するよう日ごろから互いに心がけ、高価なものは係りのみで購入せず、多数の意見を聞くようにしている。また各分担予算の出し合いによる最も効率的な備品等の充実に留意している。

b, 否定・不満傾向の見られる(評点の低い) 項目 (表10)

項目の NO	17	18	34	38	56	63	64	67	80
評 点	2.8	3.0	3.0	3.0	3.2	2.7	2.5	3.0	3.0
ば ら つ き	2	3	1	1	3	2	2	1	1
評点の肯定度	86	100	72	100	57	72	57	86	57

- NO.17, 18 「道徳、特活、各種教育の指導計画が作成され、調和を保ちながら効果的に指導が展開されているか」について。

スタッフ不足、事務・研修出張・クラブ部活動(対外試合練習)、分掌事務処理等で全員での研修の時間を確保できず、諸計画の古いものが補正されていない。

特別活動については3年ぶりに、学級指導・生徒会活動を中心に見直して補正され、着々と実践されているが、これとて完全な補正までには一学期を要した。

教科・道徳・特別活動の効果を高める各種教育分野も、大綱については年度の重点目標に合わせて更新しているが、細目については補正ができないでいる。各担当者が大綱をはずれないよう未補正の細目を軸として、創意くふうして指導にあたっている状態である。

経営の改善にさらに努力し、研修時間の確保の方途をさがさねばならない。

- NO.80 「全校PTAの活動運営は効果的・民主的に行われているか」について。

当校のPTAでは、以前からの組織の不備と、年間行事の計画・実行の不足から、ここ数年不活発である。それに加えて両親共かせぎの傾向がますます強くなっている。年中多忙で学校への目がなかなか向かないために、PTA活動の低下をきたしているのが現状である。

行事を週日に計画しても参加者は限られ、ごく少数である。といって日曜・休日のみに行事を組むわけにもいかず困却している。会員意識の向上やPTAの理解のための行事にも参加者が少なく、活動の高まりは望むべくもない。

年3回の授業参観講演会を兼ねた期末PTA ― Pに通信簿をわたす ― や、日曜振り替えの父親学級がせいぜいの行事である。研修旅行なども計画だおれでここ2・3年実施されない。

しかし、この現状を一步も二歩も打開せねば、名ばかりのPTAとなり、真に子どもの幸福を願うPTA活動は生まれてこない。

組織の改編と運営を思いきってP側にわたし、専門部活動を活発化して、質的向上を図らねば

効果的な運営は不可能にちかい。次年度の大課題として意識を高めたい。

(2) 自校診断を実施してみた

学校診断の目ざすものは、学校経営の中に内在する諸問題をえぐりだし、ひとつひとつその改善方を考え実行するためのものである。

教師集団ひとりひとりが意識を高め、問題点に積極的に対処する必要があるが、この実験に対しては次のことを感じた。

- a 設問のあいまいさが、結果としてぼやけた評価となったきらいがある。しかし、現時点での満足点・改善点の大よそはつかめた。
- b 人、金、組織における評価点は当を得ており、今後の運用の妙が一層の経営効果をあげうるものと自信を高めた。
- c 設問が厳しすぎて、回答者の真の意識の抽出に困難を欠いたものもあった。
- d 診断方法、結果の処理、分析等についてもいっそうの研究が必要である。

2 A校の場合

(1) 特徴的な傾向

a. 肯定・満足他向の高い(評点の低い)項目(表11)

項目の NO	15	17	35	46	47	57	66	69	73
評 点	4.2	4.4	4.3	4.6	4.7	4.2	4.3	4.3	4.4
ば ら つ き	3	3	3	3	2	3	3	3	3
評点の肯定度	100	100	100	92	100	100	92	67	92

- NO.47の「文書は正確に受理され、校長・教頭・関係職員に周知されているか。また、発送は適切な時期に確実に行われているか。」について。

文書受付係 → 教頭 → 校長 → (教頭)各係の流れで処理されており、主として教頭から各係に文書が渡される。また、発送文書の期日・報告内容・報告先、係担当者名を明記する黒板が教務室にある。記入するのはおもに教頭であり処理が終わったら係が消す。その結果、報告もれがふせげる。近くへの文書は用務員が必要に応じて持参する。

- NO.46の「事務関係書類の分類整理・保管が適切に行われ、いつでもだれでもすぐわかるようになっているか。」について。

事務関係書類は集中管理方式である。教務・庶務・給食・給与・保健・進路・各教科・道徳・特活・各種教育・渉外ごとに分冊にして、教務室にある一か所に指定された数個のロッカーと書類だなに集中して整備され、全職員の共同使用と管理が行われている。

- NO.17の「道徳・特活の指導計画が作成され、それに基づき指導が展開されているか。」について。

指導計画の作成は、道徳・特活に限らず、前年度中に作成されている。それは、コピー原紙に鉛筆でかかれ、補正・修正が容易になされるよう工夫がしてある。特に、特活については学校の研究主題の項目でもあり、48年度に指導内容・項目を定め、3年計画で補正・修正を加えて独自の指導計画作成をめざしている。また、各学級主任は年1回「学級指導」の校内研究授業をするよう計画が立てられ、実践と評価が進められている。

- Ⅲ66の「職員の出張・年休の時の協力態勢はじゅうぶんか。」について。

出張や年休で職員が欠けたときは、課題の監督や、自習という時間を作らず、時間割の変更と、補充教科によって、実質的に指導時数の確保に努めている。ただ、校内研修で全職員がその学級の授業参観するときは例外である。

- b 否定、不満足傾向の見られる（評点の低い）項目（表12）

項目のⅢ	10	22	26	34	36	37	64	67	70
評点	3.2	3.2	3.2	2.8	3.1	3.0	3.1	2.9	2.9
ばらつき	3	3	4	3	4	5	3	3	3
評点の肯定度	83%	58	75	83	75	75	67	67	67

- Ⅲ34の「学年・学級PTAの運営に創意とくふうが見られるか。」について。

学年・学級PTAは、各学期末に1回、通知票・テストの答案・テストの素点集計表を直接父母に渡し、学級担任と懇談をするようになっているので出席率は大変よい。しかし、そのほかの場合は出席が悪く、父親PTA・授業参観日などは各クラス数名にとどまる。今後は父母の出席を良くすることが大切な課題であろう。

- Ⅲ67の「研究会の参加者は、成果の伝達を適切に行っているか。」について。

中学校では教科担任制のためか、その内容が伝達されても関心を示さないことも手伝って教科的なものは、ほとんど伝達されていない。また、時間の確保も困難である。出張復命書に内容・項目が記載されている程度である。

- Ⅲ70の「学校予算の内容や配分が全職員に周知・理解されているか。」について。

予算の内容は、直接全職員が知らなくてもよい部面が多い。予算額も頭ぎめであり、その与えられた範囲で係りが内容を知り処理しているので、全職員はわかっていないところが多い。

- Ⅲ37の「学級担任と教科担任の連絡が緊密に行われているか。」について。

教科担任制の欠点とともいうか、他の教科について関心を示さないようである。

(2) 母校診断を実施してみた

- a. 学校評価試案を実施して、最初に予想していた傾向があらわれている。
- b. 予算の面で、予算内容をどの程度はつきりさせておくべきものなのか、この点が今後の課題である。
- c. 後援会的PTA活動からの脱却がさげばれているが、父母の学校教育への関心を高めることと相まってむずかしい問題である。

- d. 中学校において、他の教科への関心を深めること、各教科間の関係をどうはかっていくかは、今後、研究する必要がある。
- e. 学校管理態勢を整備することはこれからも重要なことである。さらに一方において、職員の勤務内容にゆとりをもたせること、職員のモラルの向上、よりよい人間関係を育てることも極めて大切である。今後この点について、いっそうの努力が必要であろう。

3. E 校の場合

(1) とくに問題のある領域についての考察

(表13) 教育計画 —— 教育目標、教育課程、年間指導計画 ——

項目のNo	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
評点	3.6	3.1	2.5	2.8	2.8	2.9	2.8	2.0	2.3	2.6
ばらつき	2	4	3	2	2	4	4	3	4	4
評点の肯定度	73%	55	82	73	73	73	91	100	100	91

- a. 教育目標設定までの教職員の共通理解(No10)は、粗点の高さとばらつきの少なさからみて、十分達成されていることがわかる。学年末反省から新学期にかけて数多く審議を重ねてきた経緯から、この数値は妥当なものである。
- b. しかし、教育目標達成のための具体的な手だては、13, 14, 15, 16項目に現われているように必ずしも満足な状態とはいえない。とくに、調和と統一のある全人教育を指向しようとする学校教育において、道徳、特別活動の指導の展開(No17)に対する評定の低さは注目しなければならない。教育計画の基本的事項に対する共通理解の不足、具体案作成の遅れ、道徳・特別活動に対する教職員の理解と不足がその大きな原因である。今後は、十分な研修と協議を重ねながら当該指導部を核として改善に努めたい。
- c. 学校保健、給食、図書館、視聴覚教育等(No18)に対する評定の低さは予想通りであった。計画はあるが実践がなく、それに対する適切な指導、助言もまた欠けていたように思う。月例の各種指導部会の開催実績、生徒会専門部の指導などをみてもだいたいうなづけるようだ。担当教師の意欲、全職員の理解と協力、これらが結集されていないことを示すものである。
- 教育組織への適材適所、教職員相互の啓発、各種指導部会の会議録の提出を要請するなどの方策を講じながら豊かな人間形成をめざしての教育に励まなければならない。

(表14) 教職員 —— モラル、人間関係 ——

項目のNo	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
評点	2.6	2.8	3.1	2.9	2.9	3.1	2.8	3.3	2.9	3.2
ばらつき	4	4	2	4	3	3	5	3	3	3
評点の肯定度	82%	82	73	73	73	73	73	64	73	64

- d. 教職員の協調性、一体感(No20)に対する評定結果の低さと、これを認めるものが82%であ

るのが気になる点である。学校教育は、意図的、計画的、組織的な営みであることから職員の協力体制の欠如、人間関係に円滑さを欠くことはぜひ改善したい問題点である。

男女間、同年齢層間の協調性に問題がないか検討したい。また職員休息室（コーナー）の設置、レクリエーション活動を活発にすることなどで、お互い胸襟を開いて語り合い、励まし合い、認め合うという人間関係の確立を図りたいものである。

- e. 教職員の人間関係やモラルについての診断は、今まであまりなじまない領域であったので一部に戸惑いが見られた。しかし、この領域の診断とそれに基づく改善こそこれからの学校経営上とくに重視していかなければならないと思う。「生きがい」は、まず教師自身からである。

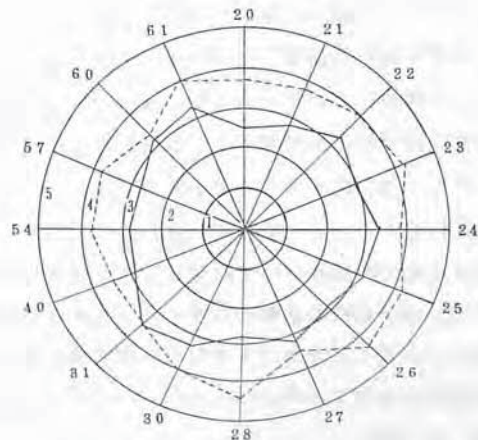
(2) 教職員のモラルと課題解決

意欲の考察

8 領域 77 項目のうちから、モラルと課題解決の意欲にかかわると思われるものを抽出し、2 つの学校についてグラフ化してみた。

前にもことわったように、評点は主観的であり、他と比較して優劣は論じられない。絶対値としてその学校にしか通じないものである。

ただ問題点を考える上で、他校の絶対値との比較も一つの参考になるといえるかもしれない。



（図2）モラル、課題解決意欲

- 円周に近いほど満足度（肯定傾向）が高い。
- 実線は E校 点線は C校
- 円周外の数字は項目を表わす。

(3) 母校診断を実施してみた

学校診断は、教育目標の達成をめざして行われるものである。診断の結果を確かめあって、調整に生かし、改善に結びつけてこそ意義がある。学校診断は、教師集団が、教師ひとりひとりが、自らの教育実践に責任を持つ意味で大切なことであると思う。おわりに、この調査を実施して感じたことと、同僚の意見などをまとめてみた。

- a. 事前に学校診断のねらい、手法を対象者に十分理解してもらうこと。
- b. 設問が巨視的すぎて、いくつもの要素が内在し、評価に苦しむものもあった。
- c. 設問が厳しすぎて、事前に（一）傾向の結果を予想されるものもあった。
- d. 一般教諭、事務職員、司書、養護教諭等になじまない設問もあった。
- e. 設問が抽象的で、具体的な資料を得るのに適当でないものもあった。
- f. 診断結果を生かすための具体的な手法についての研究が不足であった。

VII おわりに

最初、この共同研究は「学校経営の最適化のための学校評価の研究」という大旗(たいはい)を掲げて出発した。しかし日を重ねるごとに戦線を縮少し、最終的には今まで述べたような「学校の経営評価に関する研究」というささやかな研究レポートでまとまったわけである。しかし、年間17日という研究日数の制約、共同研究のための共通理解のむずかしさ、集録の紙幅、担当所員の指導性等の条件を合わせ考えると、このテーマが最適(いくつかのテーマから選択するとすれば、よりベターという意味で)であったと考えている。

ところで、研究の甘さ、不備等もあずかって、いくつかの問題点が残されている。それをあげると、

- (1) 県下の学校評価の実態は、おおよその傾向はあくできたように思うが、一般教職員の学校評価に対する理解・意識の程度はとらえていない。この点の調査・研究が必要となろう。
- (2) 「経営評価項目試案」については、一般的には「まずまず使える」といった程度に受け止めていただけたと理解しているが、今後、経営過程の分析を合わせ、検討・改善しなければならない。
- (3) 経営の諸活動の目標設定(ことばをかえれば段階的な行動目標)が可能で実用的かどうかと関連して、評価方法を検討する必要がある。
- (4) 領域の細かい評価(微視的评价)基準を用意する必要があるか研究したい。
- (5) 教育活動の評価について研究しなければならない。
- (6) 学校評価を自校の活動の改善にどう生かすかの事例的研究が必要であろう。

以上気のついたことをあげてみたが、次年度にすべてを解決するというでなく、年次的に着実に研究を進めたいものである。

引用文献

- 1) 2) ドラッカー 「経営者の条件」 ダイヤモンド社(1967) P8
- 3) 「学校教育全書」 全国教育図書(1968)第2巻 P408
- 4) 幸田三郎 雑誌「学校経営1963年1月号」 第一法規 P10
- 5) 新潟県教委 雑誌「新潟県教育月報 昭和26年8月号」 P4
- 6) 吉本二郎編「学校論」 明治図書(1973) P189
- 7) 秋山陽太郎 雑誌「学校経営1970年6月号」 第一法規 P86
- 8) 吉本二郎編 「学校論」 明治図書(1973) P191
- 9) 「教育経営事典」 帝国地方行政学会(1972) 第1巻 P341
- 10) 秋山陽太郎 雑誌「学校経営1970年6月号」 第一法規 P90
- 11) 「学校教育全書」 全国教育図書(1968) 第2巻 P405
- 12) 橋本重治 「教育評価法総説」 金子書房 P462
- 13) 秋山陽太郎 雑誌「学校経営1970年6月号」 第一法規 P88
- 14) 林部一二 雑誌「学校経営1970年4月号」 第一法規 P49